

Title	市場経済下における中国自動車産業の再編成
Author(s)	許, 衛東
Citation	大阪外国語大学論集. 14 p.169-p.192
Issue Date	1996-02-29
oaire:version	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/79693">https://hdl.handle.net/11094/79693</a>
rights	
Note	

*Osaka University Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

## 市場経済下における中国自動車産業の再編成

許 衛 東

### The Relocation Strategies of the Automobile Industry of China

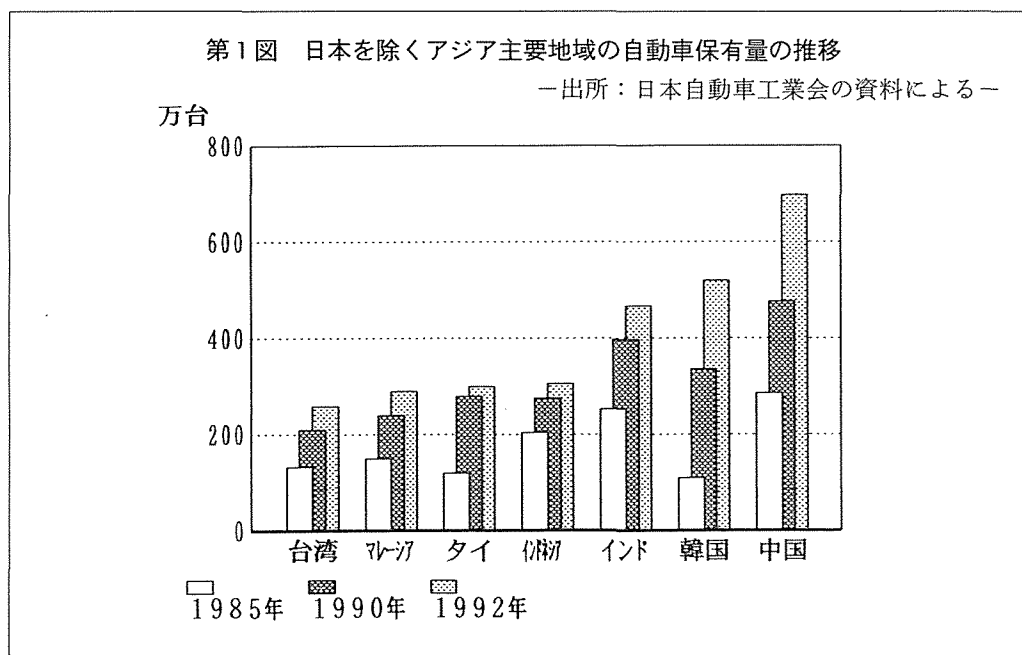
XU Weidong

#### I. はじめに

ホワイトカラー革命として、20世紀の産業発展を主導した高速交通通信革命は、フォードやトヨタに象徴される自動車産業の興隆に負うところが大きい。それを基盤として、メガロポリスの形成とともに広がったモータリゼーションは、今や大衆消費社会におけるライフスタイルの同義語としてさえ語られているほどである。しかし、今日における大容量通信、光ファイバー、超電導素子等の新技術・新素材の革新によって高速交通・通信の機能がますます一体化し、また通商の自由化にともなう地域経済の統合が進みつつあるなか、リーディング産業としての自動車産業も、高度化と国際化を軸とするグローバルな再編に迫られつつある。

自動車産業は総合産業として、雇用吸収力が強く、また非常に多くの関連産業分野に支えられて成立しているため、先進国・途上国を問わず自動車産業の発展を促すことはその国の経済発展に不可欠な工業化政策の一つとされ、概して自国の自動車産業の育成、拡充に熱心である。特に産業基盤の弱いアジア各国にとって自動車産業の国産化事業は、①雇用創出効果、②各種部品の現地生産・調達の増大などによる規模経済の確立と産業集積効果、③先進国による技術移転の促進、④技術人材の養成と経営のノウハウの習得、⑤輸入代替による外貨流出の抑止、⑥国際分業システムを通じて世界市場に参入するなど高付加価値商品の実現等、数多くのメリットが見出されている。折しも、日米欧の自動車先進国は、90年代初期から長引く自動車市場の不振と80年代後半にみられた市場の急拡大の調整という両面から低迷しつつあるなか、新規マーケットの確保、新たな合理的国際分業体制の構築など安定的通商関係の形成に対する期待から、相次いでアジア重視の戦略転換を試み、結果として自動車多国籍企業間の激しい立地競争を伴いながら、この地域における自動車産業の急速な拡大を促しつつある。

近年、経済成長が続くアジア地域のモータリゼーションは、凄まじいものである。乗用車をメインとする韓国と台湾の自動車市場はちょうど1960年代の日本のマイカー・ブームを彷彿させるように86～87年頃から急拡大した。また東南アジア諸国も相次ぐ日系自動車組立メーカーの資本参加を契機として、広域補完型の部品相互供給ネットワークを形成し、88年頃から生産と消費の同時的拡大を促してきた<sup>1)</sup>。それらに続き、アジアでは日本に次ぐ古い自動車産業の歴史をもつインドは、民族系企業の保護を柱とする自給政策の変更を決定した91年以来、スズキに代表される多国籍自動車企業の投資再開を背景に、順調な国内販売の実績をあげつつある<sup>2)</sup>。一方の中国も著しい経済発展と改革開放政策への転換で、90年以降商用車を中心に需要を大きく伸ばしている（第1図）。このように、地域の市場動向にタイムラグはあるものの、アジア地域の自動車市場が世界の新たな需要吸収センターとして浮上し始めた。国連工業開発機構の推定によれば、5年後の2000年におけるアジア（日本を除く）の年間新車需要は、乗用車だけで韓国の150万台、台湾の60万台、東南アジアの80万台、インドの50万台、中国の160万台となり、これらを合計すると約500万台に達し、日本市場の規模を上回って北米市場の6割程度に相当する<sup>3)</sup>。



当然のことながら、市場が拡大すれば、これに連動する形で生産者の投資意欲も絶えず刺激されることになる。近年、アジア地域でみられた自動車産業関連の投資傾向は、まさにこの関係を表しているものである。なかでも、21世紀に巨大な自動車市場が出現すると見込まれている中国の動向が、新規生産拠点の立地競争をめぐる自動車多国籍企業のアジア戦略の展開を左右するほど、周辺地域からの著しい注目を浴びている。

さて、こうしたプラス要因とも受けとめられる情勢のなか、中国の自動車産業は近年拡大基調

を続け、1994年の自動車生産台数は140万台に達し、旧ソ連とブラジルを抜いて世界レベルでは、米国、日本、ドイツ、フランス、韓国、カナダ、スペイン、イタリア、イギリスに次ぐ第10位の規模である。1990年の生産台数は51万台だった当時と比べて、わずか4年間で2倍増に近い水準に引き上げられたことを考えると、まさに驚異的な成長ぶりであるといえる。実際、中国の自動車はほとんど内需向けられているため、輸入車を加えた国内年間販売台数はさらに160万台以上に膨れ上がり、日本の647万台に次いでアジア第2位、世界レベルでも韓国、カナダ、スペインを上回って、200万台前後のフランス、イタリア、イギリスなどのヨーロッパ主要自動車市場に迫る規模である。

しかしながら、このように生産と販売の同時的好調を示した中国の自動車産業は、商用車が9割を超える需要構造であり、乗用車が主役となって牽引してきた世界一般のモータリゼーションの内実からみて成熟市場に対応できる本格的な生産力の形成とまでは言い難い。また、国内的にみても就業人口（組立、部品、販売や整備を含めて）は約150万人程度で、全製造業雇用の2%に過ぎず出荷額も全工業の5.6%と小さく、とうてい支柱産業の地位にまで登りつめたとは認められない。ただ、1994年7月に中央政府は国産化を条件に外資の市場参入を是認する「新汽車産業政策」を公表して以来、独VWに代表される多国籍自動車企業が新規の合弁生産に踏み切ったり、既存ラインの設備力アップを図ったりするケースが急増し、これによって量産体制が急ピッチに進められていることも事実である。既に中国最大の企業グループに「上海汽車工業総公司」が、そして最大の外資系企業に「上海 Volkswagen 汽車股份公司（株式会社）」（以下、上海VWと略称）がそれぞれ躍り出たように、自動車産業は、今後の中国における産業構造・地域経済構造の動向を大きく左右する存在となっている。

本稿は、まず前半では中国の自動車産業の形成史をフォローした上で、生産と需要の両方からその特質と問題点を明らかにしてから、後半では、独VW社に代表される自動車多国籍企業の中国戦略の展開ならびにそれに基づく生産拠点づくりの過程と関連づけて、中国自動車産業の今後の姿とはどのようなものになるのかを検討したい。

## II. 中国自動車産業の発展と現状

### 1. 自動車の発展過程

中国の自動車産業の嚆矢は、外国からの技術移植に求めてきた点、他の多くの産業と同様である。しかし東西冷戦の最緊張期に米ソ両大国とも対立したため、自動車先進国による技術の供与は1960年代以降長らく中断した。そこで、中国政府が苦肉の策として国営企業による純国産車の一貫生産を至上の課題としてきた。それゆえに、その変遷過程において形成されてきた技術基盤と企業組織は、諸外国と異なる点が多くみられた。すなわち、①計画経済に基づく国家資本の独占による部品供給一体化のワンセット型マンモス企業の育成を図りながら、地域経済バランスの

必要性を考慮して地方政府による少量生産を是認したこと、②生産財重視の視点から、商用車のみの生産に集中してきたこと、③高い関税、厳しい数量制限の障壁を設けたうえ、長い間外資の導を拒否したため、技術やマーケティング手法の面で落差が大きくなってしまったこと、この三要因が1970年代後半までの中国における自動車産業の動向を左右しており、そして1980年代後半から④乗用車の輸入増に代わる輸入代替産業への移行を産業構造変革の中心課題にすり替えたこと、したがって⑤必然的に自動車多国籍企業の市場参入を容易にするための自らの国際化戦略を採らざるをえないこと、などが指摘できる。

このように、政策転換みられた1980年代以前と以後とでは、産業のメカニズムがたいへん異なっている。なお、その内部で量産体制の段階性がみられることから、ここでは4つの時期に分け、(1)草創期、(2)量産化の葛藤期、(3)輸入拡大期、(4)外資主導の乗用車生産への移行期の4時期に区分してその変遷を跡付けていくことにする。

#### (1) 草創期 (1954年～68年)

中国の自動車産業は1949年社会主義政権樹立以後、当時の同盟国だったソ連からの大型プラント導入の代表プロジェクトとして、53年に東北部の長春市に中国初の自動車工場である「第一汽車製造廠」の建設によりスタートを切った。生産車種は初の国産車の4 t積トラック「解放」CA10であったが、工場設備の拡充とともに辛うじて57年に月産100台の水準に引き上げられた。稼働を開始してから、あらゆる部品の生産から組み立てまでを一貫して行なうというワンセット型生産システムの構築が急がれ、企業管理方法もソ連のそれに倣い、導入したものであった。

第一汽車製造廠での国産トラック生産開始後、北京、天津、南京、上海、済南などに自動車工場が相次いで創設され、これらの生産拠点を中心にトラックとバスの生産が試行され、拡大された。もっともこれら工場の多くは、国共戦争期の兵器工場だったり自動車の修理工場だったものが母体になっており、例えば、「北京汽車製造廠」は華北野戦軍の自動車部品工場として1938年に創設され、また「南京汽車製造廠」は1947年に華東野戦軍南京特殊維修隊として設立されていた。

草創期の中国自動車産業は、果敢にトラックを中心とした製品開発に取り組み、「解放」に続いて2.5 t積の「躍進」(南京)、5 t積の「東風」(長春)、8 t積の「黄河」(山東省済南)などの定格量産モデルを生み出した。

こうしたスポット生産の形で開始した中国の自動車産業は、生産財ないし軍用車両の需要増に対応して一時的に急速な拡大をし、生産台数では1966年に6万台ほどに引き上げられた。しかしながら、60年代中期からの中ソ関係の悪化にともなうソ連プラント供与の中断と文化大革命の内乱というダブルパンチを受けて、生産の停滞を余儀なくさせられることになった。

とはいえ、この時期の後半からより鮮明になった自力更生政策の推進のもと、地域一貫生産体制が初歩的に形成され、そのうえ技術者と熟練労働者の層も拡大した。これらのことは、国内の経営資源の移転を通して補強される中国自動車産業の自律的形成の試みにとって、不可欠なこと

であった。

## （2）量産化の葛藤期（1969～1980年）

文化大革命の嵐が下火に転じ始めた1969年を境に、経済の再建が再び国家的重要課題として取り上げられていくなか、中国の自動車産業は管理体制の見直しと組織変革を重ねた上、やっと量産化の端緒につくようになった。生産台数でみると、1970年に約9万台、80年にはさらに22万台と倍増した。

この時期の新しい自動車産業立地の動向で注目されるのは、「第一汽車製造廠」をはじめとする先発企業の技術基盤を母体とした、「第二汽車製造廠」及び「一省一工場」体制を支えた地方の中小トラック生産拠点の急速な整備である。

「第二汽車製造廠」は、1967年に長春の「第一汽車製造廠」の一部設備と熟練工の移管を受けて、大中型トラックの生産基地として画策された60年代最後の、そして最大の国家プロジェクトであった。沿海部からの外敵による攻撃を避けるという国防上の配慮から内陸部・湖北省十堰市に配置されたため、設備の搬入と従業員生活環境の整備に手間取ったものの、69年に組立工場を含めて33社の部品メーカーからなる大工業団地を完成させ、組立ラインの稼働にこぎ着けた。生産車種は5t積の改良型「東風」ブランドで、本格生産に移行した78年には年産約5,000台の水準に達した。

こうして、もともと産業基盤の弱い華中と西南の要衝地に配置された「第二汽車製造廠」は、湖北省の地域産業発展のきっかけになるだけでなく、ここで蓄積された技術の集大成と計画的技術イノベーションによって西南地区と華中地区にも自動車を軸とした地域ごとの分業体制が形成され始めた点、意義が大きい。

「第二汽車製造廠」の建設時期と前後して、これまで生産拠点のなかった内陸部都市の重慶、西安、瀋陽、昆明と沿海部の広州、柳州等にも新規の自動車工場が設置され、分散型産業立地の完成をみるに至った。ただ、生産車種からみて、内陸部は大中型トラックの生産に、沿海部は小型トラックに集中しているように、地域的分散といいながらも、国防目的の重要性の順位に沿った車種別の集中に配置原則を求めたことは明白である。

なお、この時期から、ソ連の乗用車は「ジル」と「ボルガ」をモデルとした国産乗用車の試作、少量生産も開始されたが、長春の「第一汽車製造廠」の大型乗用車「紅旗」（5,655cc）と「上海汽車製造廠」の普通乗用車「上海」（2,000cc）の2車種しかなく、合わせて年産1,000台足らずであった。

このように、日本を初めとして世界の自動車先進国の乗用車生産を中心に大発展を遂げたこの時期に、中国の自動車産業はもっぱら独自の国内完結型生産体制を強めることに専念し続けた。しかし、資金や設備や技術などが極端に不足していたことから、生産は思うように拡大しなかった。特に、世界主流の乗用車開発を軽視してきたことは、後の生産転換の足を引っ張った。加え

て、雇用吸収第一主義であり、生産効率を後回しにしがちなマンモス国営工場の運営体制は、量産の確立には不向きであった。この点について、企業の生産分業体制を特に必要とする自動車産業特有の構造特性を示す部品の外製比率の国際比較をすれば<sup>4)</sup>、一目瞭然である。1978年の時点でトヨタの外製比率は75%、そしてゼネラルモーターズ（GM）のそれは52%であったのに対して、中国最大規模の「第二汽車製造廠」はわずか30%程度に過ぎなかった。言い換えれば、産業集積によって補強されるべく部品供給力基盤の弱さが大ロット生産の足枷になったわけである。

ただ、80年代に入ってから市場化の進展に対して、生産転換において必要な技術力の蓄積の面で自動車産業全体が即応できる体制がこの時期に準備されていたことは確かである。

### （3）輸入拡大期（1981～85年）

1980年代に入ってから本格的に始まった中国の改革開放は、消費直結型の民需産業の簇生を促しながら、空前の消費ブームを作り出した。なかでも、長い間の品不足に対する需要面の反動から乗用車が大量に海外から輸入される事態が発生し、あまりの急増に一時期貿易収支の悪化をもたらしたほどであった。

乗用車の輸入台数は、1983年に2.5万台であったが、84年に14.9万台、さらに85年には35.4万台に達した。その後、厳しい高関税と輸入数量規制が敷かれたため、輸入が減少に転じたが、依然として年間ベースでは10～20万台の比較的高い水準で推移している<sup>5)</sup>。ちなみに、輸入台数の最高水準を記録した1985年には当年の外貨備蓄高の四分の一に相当する約30億ドルの外貨が乗用車の輸入に充てられたため、中国の国際収支における大幅な赤字をもたらした。しかも、中国の改革政策は、地方分権を柱としており、それゆえに地方の貿易権限拡大の傾向に中央政府が抵触しにくい。したがって、沿海部を中心として地域経済の実力の増大にともなう乗用車需要が存在している以上、高関税をもって抑制しても、効果が少なかった。こうして需要のニーズが顕在化してくるにつれて、国産乗用車の供給不足によって引き起こされた需給関係のアンバランスだけが著しく突出するようになった。

ただし、この間の中国市場の拡大に寄せる期待から、日本メーカーを中心に対中完成車の輸出の見返りに技術提携を行う、いわゆる「技術結合」契約によるSKD（セミ・ノックダウン）生産のケースも増え始め、これまで中断していた自動車先進国との交流回復の速さをみせた。代表的なものは、「第一汽車製造廠」の子会社である「吉林省軽型車廠」にスズキが供与した軽自動車のキャリイ、「天津市汽車工業公司」にダイハツが供与した軽トラックのハイゼット、三菱自動車が「柳州微形汽車廠」に供与した軽トラックのミニキャブなどが挙げられる。

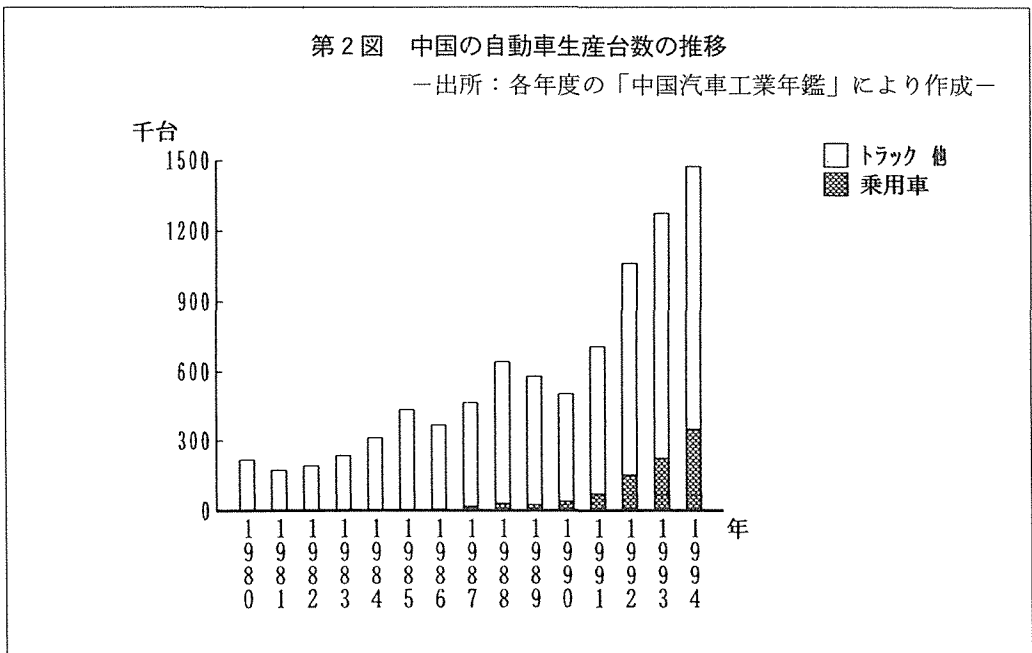
こうして、中国政府の自動車産業政策コンセプト不在のまま、乗用車の外資共同生産こそが実現しなかったものの、この間の軽トラックを中心とした外国技術の導入の再開は、1980年代後半から登場し始めた国産乗用車の育成政策に貴重な実践材料を提供したといえる。

#### (4) 乗用車への移行期 (1986～現在)

1986年、第7次5ケ年計画(1986～90年)に入るや中央政府が「汽車2000年発展計画大綱」を練り上げ、その具体案の制定と推進を主管部門の機械工業省に一括委譲させた。中国産業政策史上初めてともいえるべき統一戦略の目標を組み込んだ具体的な自動車生産配置の検討作業が開始された象徴的な出来事である。大綱の骨子は、①2000年には年産200万台の生産体制を確立すること、②商用車生産から乗用車生産に転換すること、そして、そのために③現存の分散立地の組立工場を統廃合させ、生産システムの集約化を促していくと同時に、母工場を軸にした各地域ブロック部品供給の円滑化を図ること、さらに④国産化を条件に自動車多国籍企業の資本参加を奨励すること、などの項目からなっている。

もっともその後の1994年7月に中央政府が第9次5ケ年計画(1996～2000年)から実施予定の「新汽車産業政策」を打ち出した際、以上の既定項目に加えて細かい外資参加の方法や生産計画の300万台への上方修正やモータリゼーション社会の到来に対応するための交通・エネルギー関連の環境整備の段取りなどを新たに定めており、80年代後半の既定方針の沿った生産配置が概ね順調に滑りだしたことに裏付けられた自信をみせている。

このような政府の強気を反映して、政府予算の財政投資・産業融資が1980年代前期の家電一辺倒から急速に自動車産業分野に傾斜し始め、自動車各メーカーの設備投資欲を刺激した<sup>6)</sup>。第7次5ケ年計画(1986～90年)でみると、全自動車産業で約165億元の設備投資が行なわれ、製造業全体の設備投資の約1割を占めていた。さらに第8次5ケ年計画(1991～95年)の推進にあたっては、328億元への増額枠を定め、これは全製造業設備投資の25%に相当する。また、現在





討議中の第9次5か年計画（1996～2000年）の実施に際して一気に50%まで引き上げるという提案も出ている。一方、1980年代以降に顕在化し始めた旺盛な自動車の内需が、輸入車に課せられた高関税を嫌がることから、国産車に振り向け始め、自動車産業の増産ペースを促した。ここで生産台数についてみると、乗用車のみで1988年に3.5万台、90年に5.0万台、94年には35万台へと急増した。（第2図）

いうまでもなく、こうした自動車産業の拡大を支えたのは、上述した量産化計画に基づいた自動車産業政策の転換であり、この転換は特に自動車産業の生産合理化と配置経済化にとっても強い風として作用した。とりわけ、政府の行政指導によってこれまで分散立地していた120以上の組立メーカーが国の指定重点企業を中核とする企業集団に一本化される形で統廃合された。乗用車に関していえば、中央政府の産業指導部門である国家計画委員会は、長春、北京、天津、上海、広州、湖北十堰、重慶、貴州安順等の計8つのいわゆる「三大三小二微」生産拠点を指定し、集約化生産による優先的強化を目指していた<sup>7)</sup>。そこで、示された2000年の乗用車生産目標は、上海汽車グループが中型クラスで60万台、長春の第一汽車グループが上級ならびに中級クラスで年産40万台、湖北十堰の第二汽車グループが小型クラスで30万台、これら三大拠点の年産合計だけで年産130万台弱になる。これに一工場体制の北京、広州、天津、重慶貴州安順を加えて、総計190万台の規模を想定した。もっとも1990年代以降の中国において市場経済化が著しく浸透するにつれて、企業は独自経営の原則に傾きつつあるなか、政府による生産目標の提示自体は生産動向をみる上で、さほどの意味をもてなくなったとはいえ、生産目標を企業が承諾する代わりに、低利の政府金融の融資や低関税の部品輸入枠の獲得や集約化組織の再編人事の調整などの便宜を受けられることになるなど、企業にとってのメリットも多い。このようなアメとムチの使い分けにより、これまで進まなかった自動車産業のリストラが促進され、1980年代後半以降の旺盛な設備投資が支えられた。

また、中国自動車産業の中でも技術レベルの極めて低い乗用車分野に対する外資の資本参加と共同経営が奨励されたことにより、当時の世界自動車産業の競合傾向と生産配置構造を背景として欧州勢自動車多国籍企業の中合弁事業の進展がみられるようになった。まず独VW社はカール・ハーン博士（会長兼社長の在任は1982～92年）による意欲的な対中国アプローチの末、1985年に上海汽車工業総会社との合弁で上海VWを新に組成し、Santana車のCKD（コンプリット・ノックダウン）生産を開始した。それに続き同年に仏プジョー（Peugeot S.A.）も広州で乗用車「505」の合弁生産を盛り込んだ経営計画を発表し、中国での先行投資に対する意欲をみせた。

もっとも、VWにしても、Peugeot S.A.にしても、80年代初期の世界市場における日本車の著しい台頭に押されつつ、60年代後半の米国におけるセカンドカー・ブームに乗って事業拡大戦略を推進してきた北米の現地生産の敗色が濃厚になっていたし、南アでの生産も人種差別撤廃を促す国連の経済制裁決定の影響を受けて経営不振に陥っていた。これらの地域での生産撤退が明白になったなかでの対中投資は、当初からアジア重視戦略への転換というよりも、単なる遊休設備

の活用に過ぎなかったと受けとめることもできる。実際、中国でのCKD生産の初期においては北米工場、南ア工場で使用していた金型、溶接ライン、組立ラインを移転してきて、小量生産を行っていた。

ただ、旺盛な内需に支えられたなかでの中国の合弁生産が順調に推移したことに加えて、特にVWの場合、88年8月に決定的になった米国 Westmoreland 工場の Golf/Jetta 車の生産中止と90年代初期から顕在化し出した南欧スペインのSEAT事業の大幅な業績低迷に対する見直し策の必要性から、そして Peugeot S.A. の場合、日米メーカーとの競合に敗れた形での米国市場からの撤退決定と南米アルゼンチンとチリでの Citroen 組立事業の資本撤収にともなう海外生産拠点の合理的再配置の視点から、それぞれが成長著しいアジア市場にシフトさせていくという市場確保のための先行投資戦略に切り替わらざるを得ず、結果的に90年代以降のアジア現地生産の本格化を推し進める格好になった点、新たな世界自動車産業の再編動向として注目されている。中国では、VW社は上海に続いて、91年に長春第一汽車グループと初期投資総額8億ドルに近い合弁プロジェクトの契約を正式に決め、そのうえ米国での生産停止が決まった Golf/Jetta と Audi100 の生産移管を図った。一方の Peugeot S.A. も、華南広州の生産拠点の生産車種「505」に欧州市場主力車の「405」シリーズを加えることを決定したと同時に、湖北省十堰の中国第二汽車グループとの合弁計画をまとめ、湖北の新工場で93年から Citroen Z X シリーズ小型車の組立生産にこぎ付けた。いずれも、最新鋭の自動化組立ラインを投入し、また1工場の採算ラインといわれる10万台を超える生産規模を目標として掲げ、対中投資戦略の本格化に踏み切った。

こうしたVWと Peugeot S.A. の挑発的ともいえる中国戦略が呼び水となり、まずヨーロッパ事業の経営に乗り遅れたクライスラー（Chrysler）や欧米両方の市場参入の機会を失したとみられるダイハツ、スズキ、富士重工などが1990年代初期から中国での乗用車合弁生産への参入を図り、続いて中国政府が新自動車産業政策を公にした94年7月頃から世界の主要な自動車多国籍企業のすべてが一斉に中国合弁事業の具体的検討を始めた。各社の動向の詳細については後述することとして、さしあたって80年代後半以降の中国自動車産業の展開過程は、グローバルな企業間・地域間競合が激化しつつあるなかでアジアシフトの加速を求められた自動車多国籍企業の世界戦略とのせめぎ合いによる産物である、という結論だけを指摘しておきたい。

ところが、乗用車の量産計画が本格的に実施されていくにつれて、裾野分野である部品産業のネックも次第に露呈し始めた。1991年の時点で独立採算制の部品メーカーは中国全体では1,894社と数えられるなか、大企業は72社、中堅企業153社で、部品企業数全体の11.9%を占めているに過ぎない。しかも、生産規模からいって世界の水準にほど遠い。ここで、部品類の生産集中度（同類部品メーカーの上位3社の生産量合計）についてみると、80%以上に達している分野は、イグニッション・コイル、スハーグ・プラグ、ユニバーサル・ジョイント、バルブ、サーモスタットバッテリー等の10数種類に過ぎない。絶対量でみれば、世界レベル水準との落差はさらに大きい

第1表 中国の主要部品生産の集中度の国際比較（1991年）

部 品 部 類	年 間 生 産 量 / 企 業 数	日 本 一 社 の 生 産 量
スパーグ・プラグ	4,334万個／8社	33,600万個／日本特殊陶器
ショック・アブソーバー	188万個／27社	3,360万個／カヤバ工業
ピストン	1,129万個／43社	2,400万個／ART金属工業
バネ類	287万セット／62社	2,400万セット／日本発条
発電機	121万個／36社	755万個／日本電装
放熱器	48万個／41社	719万個／日本電装
計器類	156万個／30社	587万個／日本電装
オイル・フィルター	24万個／25社	498万個／東京濾器
クラッチ	21万個／12社	319万セット／アイシン精機
燃料系フィルター	31万個／12社	316万個／東京濾器
メーター枠板	40万個／22社	198万個／井上MTP
手動変速機	38万個／52社	73万個／アイシン精機

出所：中国汽車技術研究センターと日本自動車産業会の資料による。

（第1表）。

このような底辺産業の脆弱性は、中国の国産化政策にとっての最大の難題であり、多国籍自動車企業の中国戦略の展開にとっても極めて不利であることは、明らかである。

そうした事態を踏まえて、中央政府は1990年代に入ってから部品産業育成計画を制定し、企業の統配合を始めとする合理化事業に乗り出した。具体的には、143社の重点育成企業をピックアップして、地方政府の監督下においてこれらの企業にエンジン類部品、シンリンダ、伝導系部品、ブレーキ系統部品、ステアリング、シャフト、メーター類等の35種類の最優先部品の生産を集中させる、いわば「小巨人（中核企業）」育成政策という内容である。完成車メーカーと同様、外資の資本参加も奨励されていることから、多国籍自動車企業の系列化という現状を踏まえた上でのクロス進出への期待が込められているものといえる。

ただ、世界的にみて部品供給システム＝アセンブリーメーカーと部品サプライヤーとの対応関係は分業構造を軸にしながらも、看板方式と呼ばれる外注生産の徹底した日本型、完成車メーカーが部品の内製もかなりの程度で行なうアメリカ型、部品メーカーの大ロット生産と独立性が確立したヨーロッパ型、などに分化しているため、1993年以降に急増した部品企業の対中国投資も、基本的にこの構造を踏襲している傾向がみられる。すなわち、ドイツの自動車電装品大手のシーメンズ社、メーター類のVDO社、電装品のAEGグループ、スウェーデン最大のベアリングメーカーであるSKF社などに代表されるヨーロッパの部品企業は、中国の乗用車生産計画の進展を

見越した上で独自に合併の投資計画を打ち出しているのに対して、米国のGMとFordは自らの出資計画による多角的部品合併事業を推進している。一方の日本部品メーカーに関していえば、トヨタや日産などの完成車メーカーの未進出と相俟って、足止まりの状態が続いている。既に、上海VWのSantana車のライト類供給大手として現地化生産の戦略に切り替えた小糸製作所を例外として、大連を中心に生産拠点を開設した日本電装やアイシン精機などの一次メーカーは依然として円高対応型の日本向け輸出生産に固執している傾向にある。ただ、中国国内の要因として2次、3次部品メーカーの未発達のため、日本を含む部品メーカーの現地経営計画が妨げられている点も看過できない。実際、部品類でも先行している欧州勢や米国勢は、小部品の大量輸入によるユニット部品の現地組立生産に力点をおくことによって、中国政府の国産化要求に一応の対策を立てていくという折衷型の戦法を取り入れているようにも見受けられる。

総じて、1990年代に入ってから、これまでの紆余曲折をバネにして中国の自動車産業は自動車多国籍企業の技術力と資金力を拝した上での国産化と量産化という戦略的目標に向けて大きく前進し始めた。凡その見方で2000年までに年間350万台、うち乗用車200万台の生産体制の完成はほぼ確実視されているなか、生産・供給関係のみならず、エネルギーや環境対策を含めて自動車大国ならではの総合交通政策の提案も必要になろう。この視点は、モータリゼーションが著しく進展した韓国、低価格車の投入によって自動車市場の成長を喚起しつつある東南アジア・インドなどの後発組にも共通する、いわば極めてアジア的な課題の一つでもある。

## 2 中国自動車産業の特質と配置構造

以上、中国の自動車産業の形成史をみてきたが、次に、乗用車を中心に市場構造の特性と新規立地の動向と関連づけて、自動車産業の現状の特質を摘出する。

まず現段階の乗用車生産を特徴づけているのは、政府機関の公用車と法人用車が需要母体であり、モータリゼーションの主役たる世帯用大衆車は極めて少ないという中国ならではの特殊な市場構造である。1993年の乗用車販売集計によれば、政府機関による購入が全体の30.0%、国営企業が26.6%、農村郷鎮企業が17.0%、観光業・タクシー会社が17.0%、世帯購入が10.0%であった。89年の42.3%、33.7%、12.1%、5.0%という構成と比べて幾分変化しているものの、明らかに世帯用大衆車に裏付けられる市場の発育度は低い。その要因は、輸入車に対して高い関税と数量規制を課すという一貫した保護政策に求められる。この政策により、輸入車との価格競争が人為的・制度的に排除されている上、国際市場価格より割高の国産車販売価格が形成されている。個人所得がかなり低い中国経済水準の現状では、結局のところ購買層も価格負担力のある政府機関と法人に集中せざるを得ない。このような市場構造に規定された、乗用車の生産は、一つには上海Santana、長春Audi、広州Peugeot「505」に代表される公人・法人需要向けの2,000cc前後の中小型クラス車種への集中、もう一つには先行投資企業の利潤確保による市場参入の排他性、などの特色を形成した。

もっとも、車種選択に関して中国政府は1994年7月にまとめた「新汽車政策」においてモータリゼーション対応の低価格ファミリーカー開発構想を打ち出して、2000年の生産規模を30万台を下らない程度との詳細規定を盛り込んでいる。それでも、2000年の乗用車生産計画195万台に対しては市場の2割未満の程度に過ぎない。勿論、最近ではD-Benzが次世代戦略車ヴィジョンA93の中国版「Benz FCC (Family Car China)」を、そして三菱自工がマレーシアの国産車事業に参入して実績をあげたミラージュをベースに開発した新型の大衆車1300cc「三菱Xカー」をそれぞれ中国で合弁生産する提案を行ない、生産拠点づくりの可能性を探っているなど、経営資本の戦略から大衆車の市場形成を喚起する動向もみられつつある。しかし、広大な国土と著しい地域間格差のもとでは、大衆車への転換という市場分岐点の予測は極めて困難である。したがって、経営原理の自律的規定作用に基づいて、今後も相当の期間にわたって、既存中小型クラス車市場への食い込みは、各メーカーの基本的スタンスとして維持されるだろう。

事実、需要母体の公人・法人車をターゲットに先行投資を行ない、中国拡大戦略をとってきたVWとPeugeot S.A.の合弁生産は、関税障壁による強力な保護政策のメリットを国内販売によって最大限に活用し、90年代に入ってから軒並み高収入を上げている。それによって後発組の新規事業に対抗してより優位な立場を強めつつある。その理由は二つある。一つは経営利益の現地再投資によって現地生産拡大計画の推進に必要な設備投資の資金負担がかなり軽減できたこと、二つ目の理由は育成型市場独特の排他性をバネにした市場シェアの独占体制が形成されつつあること、などである。特に後者についていえば、中国の市場特性を先行投資の経験に基づいてほぼ完全にマスターし、中クラス車種の生産で地歩を固めたVWの独走姿勢は明瞭であり、中長期的みて、VWが中国自動車産業再編の動向を大きく左右するメーカーとなってもおかしくない。だが、後述のブーメラン効果の出現と相俟って、中国自動車産業が国際的な自動車産業の競争にストレートに投げ込まれるとなれば、グローバル的な需給動向に対応する企業再編の可能性もないわけではない。

次に、中国の自動車産業の第2の特質は、前述した多国籍自動車企業の中国戦略への包摂の度合いがますます進みつつあるなかにあっても、中国特有の中央・地方からなる二重の意思決定による経済運営メカニズムが依然として強く機能していることである。この点、合弁生産の立地選択はもっとも好例である。すなわち、1980年代後半からみられた乗用車の新規投資は外資の出資比率が49%以下と制限されているうえ、すべてが中国の既存メーカーの工場用地を活用した形での追加生産であり、また合弁の経緯からみても上海VWの場合では上海市政府が、そして広州PSAの場合では広東省政府が交渉相手となって進めたように、地方政府が合弁事業を持ち上げてからその既成事実を中央政府に飲ませていくといったケースがほとんどであった。言い換えれば、地方政府の地域経済拡張の主張に対して、既存国営企業の再生を最優先する中央政府の産業政策から生まれた立地慣性の原理がブレーキの作用を働いている状況下、外資が資金と技術の投入を通して中和剤を提供したわけである。このことは別の見方からすれば、先進工業国では既に

慣例化した多国籍自動車の自由な立地戦略の展開はとれないということにもなる。またマレーシアやタイに代表される、中央政府の強い政策指導力によって自動車生産の首都立地を絶えず強化されてきたケースとも異なる。ただ、1994年10月に本田技研が第二汽車グループとの資本提携により既存工場のない広東省恵州市で乗用車生産絡みのエンジン・鋳造部品の工場を新規に開設したことに続いて、東北部長春市で既存工場の活用により乗用車生産の実績をあげている第一汽車VWが95年から広東省順徳市で新規のJetta車のCKD生産に漕ぎ付けたこと、などからみて多国籍企業の東南アジアの生産拠点との一体化を図る形での新規立地に対しては、中央政府も是認する方向に転換しつつある。この点、既存指定工場を持たず、今までの乗用車合併計画から排除されてきた沿海部福建省、浙江省、山東省、海南省の動向が注目される。

こうした中国の自動車産業の立地特性を規定する二重意思決定の構図は、1990年代以降の中央権力構造の変革によって、さらに強化される傾向にある。特に、地方分権化の態勢が明確になった1990年代以降、上海VWの合併を成功させた功績により中央政府の副総理に昇任し、なおかつ次期総理の座を目指している朱鎔基元上海市長の人事にみられるように、地方経済の実績を上げた地方官僚が中央政府に転出して、産業政策の舵取りを握るケースが増えていくなか、転出地域を支持政治力基盤とする新しい中央官僚が一層の経済実績をさらに要求するようになり、そこで現実的選択として転出地域に有利な金融財政の傾斜と生産許認可権の増強を図らざるをえない。このような特定地域に密着した形での中央権威の主張に対して、中央人事のバックグラウンドを持たない地方は逆に法治主義の理念を梃子に地域経済立法の権限を行使してまで、拮抗的意思表明をみせつつある。こうした二重の意思決定機構の駆け引きにおいて、自動車産業は育成すべく最大の基幹産業として利権主張のターゲットにされても、無理はない。

中国自動車産業の第3の特質は、中国のGATT・WTO加盟を睨んだ上での最新鋭自動化生産ラインの導入の速さである。既に増設工事に入った長春の第一汽車VWのJetta車、湖北の第二汽車・PSAのCitoren ZXシリーズ、広州の広州汽車・Peugeotの「405」シリーズ、などの組立ラインは、すべて多国籍企業の主力工場をモデルにした特注の自動化設備を投入する形で設置されている。また、その自動化の水準は、今後の新規合併事業の認可基準にもされているほど、自動車の品質を左右するといわれる自動化への取り組みに中国政府はなみならぬ熱意をあげている。それは、GATT・WTO加盟後の関税引き下げと数量規制の撤廃にともなう輸入車の増大に対抗して<sup>8)</sup>、今から品質の強化を図り、最終的に価格競争力を付けることによって輸出をも拡大させていく、いわばブーメラン効果を期待しているからである。世界的にみて既にイギリス向けの小ロット輸出に成功したマレーシアのプロトン社やヨーロッパの輸出向け生産が急増しているスペインなどの後発組の例があり、中国の意図は必ずしも根拠がないわけではない。ただ、自動化の導入により現時点の中国における最大の経営資源とされている低賃金労働力層の活用ができないことは、特に雇用問題に頭を抱えている地方政府にとってメリットの消失と映っても、しかたがないことである。また、最新の設備投資を行なった多国籍企業からみれば、いずれ現地

生産分の輸出増大義務にともなう世界販売戦略の再調整をしなければならない。目下のところ、VWは日本の豊橋に造成済みの年間10万台の整備能力をもつアジア輸出センターの活用によって中国での内販と輸出分の調整を行なう計画を打ち出しているだけで、まだそれに追従するケースが出ていない。恐らく、多くの多国籍企業のインド・ベトナム・インドネシアなどにおける新規立地の計画が遅れている現状とも相俟って、車種間分業だけではない、多地域間・多品種の部品相互供給の視点さえ打ち出せない、というアジア戦略の段階性の未熟さの表れでもある。

以上の諸点で見られた中国自動車産業の特質は、一国の産業政策の意図を堅持したい中央政府の規制、生産と経営の実務権限をもつ地方政府の拡張動機、市場シェアの獲得を至上の課題とする多国籍自動車企業のグローバル戦略、など3者のせめぎ合いによる結果とみてよからう。こうしたなかであって、グローバルな通商自由化の波の影響を受けながら、中国自動車産業の形成過程は、強い輸出政策に誘導されて出来上がった韓国の自動車産業とも、そして経営資源の合理化に基づく多国籍企業の生産調整の戦略の中で展開してきた南米、南欧、東南アジアの自動車産業とも、同じ後発組からのスタートといいながら、かなりの違いをみせている。このような事例を踏まえて、国際経済分業のありからを左右してきた多国籍企業の立地法則の分析する手法として長らく用いられてきたヴァーノン（1966）のプロダクト・サイクル理論に修正を加える必要性が出てきたことも、重要な問題提起の一つになると思われる<sup>9)</sup>。この点の議論については、紙幅の関係上、別の機会に譲ることにしたい。

### III. 自動車多国籍企業の対中国戦略と立地競合

#### 1. VWの中国戦略と上海VWの生産構造

前述した中国の自動車産業政策の着眼点は、商用車から乗用車への生産転換を促すことと同時に、国産化による集約的量産体制を確立すること、の二つにある。しかし、既存の生産力基盤に頼るだけでは、目標の達成は困難なため、結局のところ、外資企業、とりわけ多国籍自動車企業との資本参加・共同経営の道を自ら用意せざるをえない。実際、現行の乗用車プロジェクトのすべてがこうした多国籍企業の直接的・間接的関与によって実現されてきた。見方を変えれば、中国自動車産業の再編は多国籍企業のグローバルな戦略展開に包摂されつつある過程にあり、今後の展開もこれとの連結関係を抜きにしては考えられない、ということである。ただ、多国籍企業の場合も、自国を含む主力市場の編成状況の違いを背景に画一的な中国戦略を示すことになるとは限らない。ここでは、対中戦略においてもっともシビアな姿勢を打ち立てている独VWの現地生産の展開に注目することにする。

欧州最大の自動車メーカーで、西欧市場における乗用車シェアは1993年実績でトップの16.5%を占めるVWの中国進出は、VWがグループの年間生産450万台という世界体制を目指すなか、70年代以来手掛けてきたスペイン生産拠点のSEATとブラジル、アルゼンチン、メキシコなどの

南米生産拠点の延長戦としてアジアの生産拠点づくりという視点に基づいて、早くも80年代の初期から開始された。折しも、当時の北米事業及び南ア事業の決定的停滞が表面化し、その救済と整理をするためにも、新たな生産地を選定する必要性が生じていた。そこで、外資導入による乗用車生産を行なうことに意欲的な中国政府と交渉を重ねた末、50%の出資率で1985年4月に上海トラックター・自動車工業連営公司（現在の上海工業汽車総公司）と合併で旧式定番車 Santana、AUdi100 のSKD生産を決定、それに合わせて北米と南ア工場の規模縮小をも図った。結局、中国の乗用車国内市場の昂揚が追い風となるなか、上海VWの生産と経営も順調に滑り出した。生産台数も1986年8,521台、90年18,537、91年35,000台と増加し、さらに92年に中国唯一の純国産乗用車メーカーだった「上海汽車製造廠」を吸収合併したのを契機に一気に65,000台と大きく伸ばし、以後93年10万台、94年12万台という高水準に達した。

上海の生産拠点を築いたVWが次に展開したのが、1990年11月に決定した中国の最古参の自動車メーカーである長春第一汽車グループとの合併による欧州主力車 Jetta の生産計画である。すでにこの時点で日本ではヤナセに代わるVW独自のディーラー（フーレン）網の組成と同時に、豊橋のVW専用のアジア輸出・整備基地の造成が開始された。また中国市場も急速な拡大を見せ始めた。VWにしてみれば、アジア広域市場における長期的需給バランスの展望に相応する現地生産シェアの引き上げが不可欠なこととなってきた。実際、VWは長春VWの量産工場の完成後、1994年から華南の広東省順徳市に分工場を新たに開設し、そこでスペインSEAT子会社が開発した1600ccのGolfコンパクト車のCKD生産にも着手し始めた。

こうして上海、長春の合併生産の本格化により、現時点のVWのアジア生産拠点は、中国を軸に形成されつつも、中国北部の大衆車市場及び長期的視点に基づく日本・韓国への輸出を統括する長春センター、当面の中国市場の需要母体である公人・法人用車の生産基地に専門化する上海センター、華南大衆車市場及び東南アジアの新規生産拠点との一体化を図る広東センター、などといった機能的市場分割戦略がしっかりと敷かれているように思われる。

VWが提示した中国生産拠点の規模は、2000年までに上海VW60万台、華南のKD生産を加えた長春VW40万台、合わせて100万台、全世界の生産拠点の中では本国に次ぐ第2位の地域と位置付けられている。巨額な投資にもかかわらず、収益悪化のため、ともに60万台から40万台程度に縮小したスペインSEATとAutolatina（ブラジルVWとアルゼンチンVWを統合した南米子会社）と対照的になったアジア地域への投資拡大は、90年代になってからの同社の世界戦略の立直しを意味している。

さて、もともと乗用車の専門部品メーカーの少なさに代表される生産力基盤の弱い中国で量産体制の仕上げ、なおかつ短期間のうちに中国政府が要求する国産化・現地部品調達率の引き上げに答えていくということは、日本を除くアジア地域での生産経験を持たないVWにとっても決して容易な選択ではなかった。そこで、VWは一方で上海VWと長春第一汽車VWの国家事業としての位置付けの明確化を中央政府の譲歩として引き出し、輸入部品の低関税適用と完成車の政府

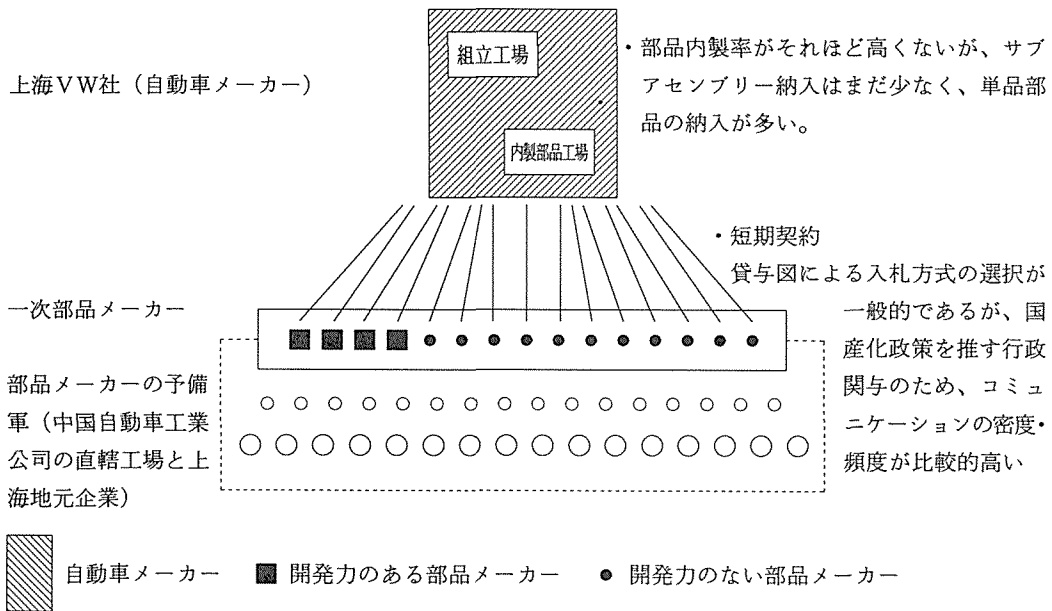


第2表 中国における主要な乗用車車種別の生産台数と国産化率の推移

(単位：台)

車 種	1991年[国産化率]	1992年[国産化率]	1993年[国産化率]	1994年[国産化率]
VW－上海Santana	35,000 [70.4%]	65,000 [75.3%]	100,000 [82.0%]	120,000 [86.0%]
VW－長春Audi100	8,000 [21.9%]	15,127 [30.7%]	17,807 [44.0%]	29,066 [50.0%]
VW－長春Jetta	0	8,062 [22.0%]	12,177 [35.0%]	19,762 [42.0%]
PS.A－湖北Citoren	0	801 [ * ]	5,062 [10.0%]	11,000 [15.0%]
PS.A－広州「505」	14,000 [29.8%]	15,410 [51.5%]	16,764 [60.0%]	21,000 [76.0%]
Chrysler－北京Cherokee	18,000 [47.8%]	20,001 [57.3%]	13,809 [60.5%]	25,000 [72.0%]
ダイハツ－天津シャレード	21,000 [45.7%]	30,150 [47.4%]	47,850 [50.0%]	60,000 [84.0%]
スズキ－重慶長安アルト	3,809 [ * ]	5,565 [ * ]	10,463 [ * ]	20,000 [15.0%]
富士重工－貴州レックス	0	0	1,160 [35.0%]	6,000 [50.0%]

出所：『中国汽車工業報（新聞）』の報道をベースに集計して作成



- 査定中の開発力のない部品メーカー（電装品関係が多い）
- 部品供給の意向をもつ開発力のある部品メーカー  
（その他の乗用車プロジェクト関連企業が多いが、経営管理の面で、問題が多い）

第3図 上海VWの部品供給システムの現段階の構成

出所：1994年1月の現地聞き取り調査に基づく

買上げ保証によって先行投資のリスク回避に努める傍ら、地方政府との密接な協力体制を組みながらVWの技術基準に合致できる現地部品メーカーの共同育成にも力を入れ始めた。本来、独立系の部品メーカーが確立したなか、組立メーカーはほとんど部品生産に直接関与しないヨーロッパの自動車産業の特性からみれば、明らかに中国政府の国産化原則に折れた形での苦肉の策といえる。幸いにも、当時の上海市の市長だった朱鎔基の強力な行政支援を背景に、上海VWが徐々に現地調達部品の数を増やしていき、量産規模の達成とともに80%以上と定められている国産化率のクリアに成功した（第2表、第3図）。

こうした予想外の現地化対策の進展によって中国立地戦略の自信を深めたVWは、上海VWに新たなエンジン鋳造工場を増設させ、生産車種のブラジルVWの開発した新型Santana2000を追加した。そのうち、エンジンの半数以上はドイツ本国の主力工場への輸出、新型Santana車もアジア市場への輸出が計画されているように、VWの共通モデル車の生産拡大に移行しながらのアジア生産拠点の現地化を内なるグローバル統合生産戦略にリンクさせるという視点が確実に込められている。同様のスタンスは1990年代以降、東欧のチェコとポーランドで合併によって展開されつつある低価格車の生産拠点の立地動向においても確認できる。

一方、上述したVWのアジア生産拠点の立地本格化に合わせて、地域統括事業の動きも活発になりつつある。すでにVW傘下のスポーツカーメーカー・ポルシェが合併と異なる車種設計、開発のノウハウ提供という特化事業を中国北京で開始したように、現地生産に直結したR&Dセンターの開設や合併企業の香港証券市場の上場によるアジア内の資金調達なども進めており、ちょうど80年代の日本多国籍自動車の対米進出のパターンを彷彿させるような急速な地域統括型の現地化がみられつつある。ただ、日本多国籍自動車の進出舞台となった米国は典型的な成熟市場であり、これと比較して育成型市場の中国に地域統括事業を持ち込んだVWの姿勢は極めて挑戦的であり、ハイリスク・ハイリターンの収益極大指向型立地戦略の展開といえる。

## 2. その他の多国籍自動車企業の動向

### (1) 仏 Peugeot S.A. の場合

VWと並んで、比較的早期からアジアシフトの戦略転換を本格化したヨーロッパの多国籍自動車企業として、仏 Peugeot S.A. の動向も注目されている。VWと同様、1980年代を通しての欧州本拠地市場の競争激化、北米市場での販売不振および南米生産計画の停滞などがアジアシフトのペースを促した要因となったが、Peugeot S.A.を一貫してサポートしてきたフランス政府のアジア政策との関連性が極めて強いがゆえに、立地戦略の推進にあたって、いくつかの特色がみられた。

第一に、中国での生産拠点は、すべて中国第二自動車グループとの乗用車合併に限定されている。1985年に開始した乗用車「505」のCKD生産は、第二自動車グループの傘下企業である

「広州汽車製造廠」が受け皿になっていたし、さらに1992年に正式決定した Citroen 車の30万台規模も量産工場の建設も、第二汽車自動車グループの中核企業である湖北省十堰の「東風汽車製造廠」がリードする形で進められている。それは、明らかに市場勢力圏が揚子江以南に限られているという第二自動車グループの傘下企業間分業体制を活用した上で、Peugeot S.A がVWと異なる南方地域重点の立地戦略を取り入れた表れであるといえる。なお、広州と湖北省十堰での合併プロジェクトは、中国政府が指定する重点生産拠点にランクされているため、VWと同様の位置付けを獲得している。

以上の点と関連して、第二に Peugeot S.A は東南アジアでもマレーシアの Asia Automobiles Industries SoB (36%出資) での Citroen 車KD生産の開始に続いて、1994年のミッテラン元大統領のベトナム訪問に合わせて Citroen 車の現地生産計画を決定したことから、共通車種をベースにした中国華南・東南アジア一体化のコンポーネント補完システムの戦略構想がいよいよ本格化し始めた。同様のスタンスは、VWの東欧地域への攻勢と対蹠をなしているエジプト、トルコイランなどの中東地域生産拠点づくりの過程においても明確に打ち出されており、北米市場撤退後にもともなう縮小均衡下のブロック市場再編計画に際しての合理化路線を反映している。

Peugeot S.A のアジア生産拠点の展開にかかわる第三の特色は、フランス政府の後押しは極めて目立つことである。このことは、広州、湖北省十堰での合併生産のいずれにもフランス政府のタイトローンを導入していることだけではなく、合併交渉でフランス政府の直接参加を自ら促してきた経緯からみても、明らかである。ただ、1992年にフランス政府が台湾に戦闘機などを輸出したことが発端となって、中仏外交関係が一時冷え込んだ結果、以前に決定した湖北省十堰の Citroen 車新工場の工期開始に遅れを来したこともあったように、企業戦略に外交関係を持ち込むといった伝統的拡張思考に内在するネガティブな一面も否めない。

現時点における Peugeot S.A の中国現地生産は、投資計画の遅れと部品生産への取り組みの弱さから、予想外にもそれほど進展していない。肝心の国産化率は、Citroen ZX車が10%程度に過ぎず、88年に生産を開始してから7年以上立った広州プジョー「505」乗用車も中国政府の定めた80%の最適水準にもまだ到達していない。そうした状況を踏まえつつ、95年に新に決定した欧州主力車「405」車の投入と東南アジア生産拠点の本格化に合わせて、今後どのような独自の方策で部品供給力基盤の育成に対応していくのかが、Peugeot S.A のアジアシフト戦略の成否を問う上で、重要なポイントであることはいうまでもない。

## (2) その他の欧州系自動車多国籍企業の動向

VW、Peugeot S.A に代表される欧州系多国籍自動車企業の中国接近の動向は、1990年代以降になってから一層に活発するようになり、しかも各社の立場を折り込んだ多彩なアプローチが際立っている。

まず1994年に本格民営化の方針が決定されたフランス政府の持ち株会社のルノーが、同様の民

営化課題を抱えている中国兵器産業連合体の「三江宇宙工業総公司」との合併を決め、95年から湖北省でミニバンのKD生産に乗り出した。「軍転民」政策に基づいて民需品生産の拡大チャンスを探みたい中国内陸部の関連軍需工場の協力を得て、2000年には国産化基準の17万台規模の量産体制の確立を目指すという。一方、それより先の93年にイタリアFiat社は、オランダに事業本社を持つ傘下のIVECOが「南京汽車工業総公司」と合併でIVECO小型商用車のKD生産を開始したことにより、すでに生産拠点を確保している。いずれも次の段階から取り組む乗用車現地生産の布石とされている点は共通しているが、中国の市場キャパシティの現状からみて、新に乗用車の独自生産拠点の採算性は乏しく、むしろ Volvo、Saab を含めた、部品・コンポーネント分野の提携関係のある欧州系企業を抱き込んで、同様の提携関係をもつ Peugeot S.A の現地生産拡大計画に資本参入していく方向で調整が行なわれる可能性が高い。

一方、同じ欧州系メーカーでありながら、多国籍企業間の連携構想に一線を画し、内なる企業構造の再編構想にリンクさせる形で対中アプローチの展開を試みる独D-Benz社は、着実に生産拠点を広げ、アジアシフト戦略をめぐる各社の緊張関係を一層高めた。すでに江蘇省の「楊州客車製造廠」との間にバス製造合併事業を開始しているほか、「上海汽車工業総公司」とバスで、また広東省と海南省の地域連合企業である「南方中国汽車公司」とは華南の湛江でワンボックス型乗用車の合併生産プロジェクトを95年7月に決定している。経営が軌道乗りを果たす時期を見計らって、いずれはすべての生産拠点到同社の開発した、環境と安全性の二大コンセプトを精巧にミックスした世界戦略カー「Aビジョン93」（中国モデル名はFCC）の導入を予定しているだけに、地域市場の取り込みに終始しない同社の「くるま」に対する理念追求の一貫性が鮮明にみられる。またD-Benzは生産拠点の拡大に併せて、中国政府に対して自ら「総合的輸送開発計画」の提案を行ない、モータリゼーション社会に向けた総合管理システムづくりの協力にも力を入れている。ただ、D-Benzの場合は、確かに1990年代に入ってから高級車から小型一般車への生産転換を企業再編の要として掲げ、欧州本拠地のリストラ事業に始まる小型車の生産準備体制を固めつつあるが、コストダウンの視点は依然として弱く、したがって、アジア戦略の展開にそのまま欧州なみの生産体制を移植させることは、所得水準の格差から市場拡大に制約が生じるといった難点を孕むことにもなる。この点は、VWが実践してきた適正価格に合わせた適性技術のフォロー戦略と比較すれば、よりわかりやすい。

### （3）日米韓多国籍自動車企業の動向

上述した欧州系企業の対中投資に代表されるアジアシフト戦略の展開は、には80年代以降に表面化した米国市場取り込み戦略の失敗と資本撤退の直後に当たり、縮小均衡策に基づく欧州市場の有機的補完という性格が強い。これらに対して時期的日米欧を中心に世界の成熟市場をリードしてきた米国ビックスリーとトヨタに代表される日本の多国籍企業は、一貫して自由立地原則に沿った主力市場の取り込み競合戦略に傾注し、その反対に中国を含むアジアシフト戦略の必要性

を軽視してきた感がある。

しかし、90年代以降に入ってから、日米の同時不況が鮮明になったことから、支柱産業の自動車も、当然のことながら、一方では生産規模の縮小と生産性の維持を含むリストラ策を本格化せざるを得ず、そのうえに地域市場の再編を睨みながらの生産地調整を迫られつつあった。そうしたグローバル規模の自動車産業の再編期にさしかかったところで、VWにみられる欧州企業の中国戦略の本格化は、ピックアップを含む日米のメーカーの関心を寄せている。事実、1994年7月の中国自動車産業政策の公表を契機に、両者の中国攻勢が激化しつつある。

まず、ピックアップのGMは、中国戦略強化のためにアジア太平洋事業部から中国関係事業を独立させて「中国事業本部」を設置した。同社としては、一国を対象にした戦略本部をつくるのは初めての試みである。ただ中国の政策規定によって独資の自由な立地展開は許されず、現状では中国のパートナーを取り付けるために、上海、北京と長春で自ら自動車部品の合弁生産に乗り出している。

FordもGM同様「中国業務部」を本社に設置して、「上海汽車工業公司」の関連企業を中心に部品分野の合弁生産に取り組んでいる。部品の種類も合成樹脂、ガラスから車載電子部品、エンジンに至っており、完成車生産拠点の布石とみられる。

同じピックアップでも、Chryslerは、87年に買収したアメリカン・モーター（AMC）がすでに79年に開始した「北京汽車製造所」のチェロキー・ジープ合弁生産を引き継いで、多目的車のRV生産の拡大を早期に計画し、一方的なリードをみせている。

一方、こうしたピックアップの活発なアジアシフト戦略の動向に刺激され、トヨタに代表される80年代の成熟市場の日系主力メーカーも、中国市場への接近を図りつつ、一部ではすでに直接投資の開始に漕ぎ着けている。なかでも、もともと日米市場でも弱小メーカーとされ、市場シェアの補完という企業命題を抱えているため、新規市場の獲得に傾注してきたスズキ、ダイハツ、富士重工の先行投資戦略が注目されている。

スズキは早くも1982年にインド政府との共同出資に基づいてアルトをベースにしたインド国民車Maruti量産工場を建設し、インド乗用車市場の大半を占拠したという実績をあげた。この途上国事業の経験を中国にも持ち込んだのは、1993年4月に決定した重慶にある「北方工業公司」直系の「長安汽車工業公司」とのアルト車合弁生産である。ちなみに、長安汽車工業公司是軍用トラックと戦車関係の兵器企業であり、技術力の高さから同企業の「軍転民」事業にスズキが資本参加のメリットを見いだしたからであるとみられる。同プロジェクトの生産目標は低価格車を中心に2000年に10万台体制を目指している。これは、同社の日本生産規模の五分之一に相当する。

スズキと同様の対中アプローチを実施し、合弁に踏み切った富士重工の場合も、合弁相手は内陸部の貴州省安順にある軍用戦闘機の兵器工場であった。契約調印は92年と比較的早かったものの、周辺協力企業の集積の少なさと地理的交通条件の制約から部品調達が進まず、量産のペースに影響が表れている。現在、「レックス550」の軽乗用車の組立が行われているが、年間生産規

模は1万台程度にとどまっている。

一方、合弁形態ではなく、天津汽車工業公司向けにシャレード小型車のライセンス生産で実績をあげたダイハツは、日本国内の経営基盤の急速な悪化により、存在感は薄くなっている。その救済と同時に、ライセンスから合弁生産に昇格させ中国での生産拠点を確保したいという一石二鳥の戦略で乗り出したのは、ダイハツの持ち株会社であるトヨタである。トヨタは従来から採ってきた育成型市場に対する乗用車現地生産の視点軽視の姿勢を一転させ、対中生産拠点の布石として1995年9月にダイハツの三分の一の株を超える株式を取得して、ダイハツの肩代わりに中国との合弁直接交渉に臨むことになった。この点、ビックスリーのChryslerがAMCのM&Aによって北京ジープの生産拠点を獲得した経緯と一致するものであり、中国市場の大局的發展と関連した形でのグローバルな多国籍自動車産業間の資本再編の一面とみてよからう。ただ、Chryslerのように、スリム化作戦に徹底したうえ、資本の集約を図ってきた戦略と違って、トヨタの場合、余剰設備投資の再整理を含む国内事業のリストラ事業が進まないなか、過剰な投資拡大は返って傷になる危険性を孕むといわざるをえない。

対中国アプローチの遅れという点で、座間工場の閉鎖に象徴される、余剰生産力の合理化方策の難しさに直面している日産も、トヨタと同じ立場である。日産は商用車分野で中国第二自動車グループの傘下企業の河南省「鄭州轻型汽車廠」と合弁で93年からダットサントラックのKD組立生産に着手し、それに併せて「サニー1300」をベースにした乗用車の生産計画の提案をも行なっている。ただ、中国の適格な合弁パートナーのすべてが、ほぼ一社以上の多国籍企業との共同生産を開始しているため、パートナーの不在から、M&Aの可能性もしくは自由立地の可能性が開かれる中国のWTO体制の完全加入を待つしかないかもしれない。

一方、二輪車の生産で実績をあげている本田技研、そして東南アジアの先行投資によって途上国の対策経験を蓄積してきた三菱自工も、中国コンセプトカーの独自開発を行ない、本格化段階の生産体制づくりに早期から取り込む姿勢を明らかにしている。すでに三菱自工はマレーシアの合弁会社「プロトン」と共同で中国での共通コンポーネント部品生産を開始しており、東南アジア・中国一体化の戦略展開に力を入れている。

ただ、日本メーカーの場合、トヨタ、日産にしても、本田技研、三菱自工にしても、強固な下請け分業構造に象徴されるフルセット型生産システムこそが、その強みである反面、海外生産に乗り出す場合、アセンブリーメーカーに主導されるクロス進出は欠かせず、中国のような育成型市場においては、特に量産型部品メーカーにとって投資回収のペースの遅さにどの程度耐えられるのが疑問である。こうした協調体制のとりにくい状況のなか、必然的に現地協力企業の養成を必要とする。しかし、現実問題としてアセンブリーメーカーの技術水準に合致できる現地企業は数えられるほど少ない。とすれば、量産維持の必要性から、低位グレード車の一貫生産にアセンブリーメーカーは固執せざるをえず、それが返って政府のグレードアップの要求と矛盾してしまうことになりかねない。すでに、マレーシア政府は「プロトン」社のミラージュベース「サガ」

のグレードアップをめぐる三菱自工と対立していることや、タイのトヨタ合弁企業の車種転換スピードの遅さにタイ政府が不満を表したように、歴然とした日本自動車の分業体制によって拡大された海外生産方式と途上国の国情との対応関係に慣性的なギャップが存在する。これに対して、部品メーカーの独自性が維持されている欧州自動車産業、そして独自の部品生産部門を多数抱えている米国自動車産業が、成熟市場に適合しない不利な構造を逆手にとって中国を含む途上国の育成型市場で比較的ダイナミックな取込み方法を実践している点、たいへん注目される。

他方、日米多国籍企業の中国攻勢に脅威を感じながら、現代、大字に代表される韓国の新興自動車メーカーも、中国の生産拠点の獲得に躍起となっている。すでに大字は韓国西海岸と隔てる山東省煙台市に中国第一汽車グループとの合弁で1993年に数十種類の部品分野からなる自動車工業団地の造成を決定し、それは韓国西海岸の開発計画に基づく新規乗用車工場との生産関連を強めながらの分業構想に拠り所を置き、地域市場の取込みに専念する日系企業の構想と一線を画している。ただ、現代、大字の経営資本力基盤の弱さから、場合によって中国国内で企業債を発行して資金調達を行なうことも考えられ、地方政府はともかく中国の中央政府の外資導入の方針に抵触するかもしれない。むしろ、欧州 Renault、Fiat が取り入れている Volvo、Saab との提携関係の構想に並んで、日米メーカーとの間に共同投資企業を組成して、新しい戦略展開の方法を編み出す方が得策のように思われる。

#### IV. 終わりに

1978年から始まった中国の経済改革は、市場メカニズムの導入を契機に、かつてのアジア NIES を思わせる高度成長路線を走り続けている。諸般の制度改革と外資導入を促進した結果、経済運営の柔軟性が著しく増大され、また、多国籍企業との資本提携に代表される外部との資本・技術・市場との相互浸透を軸に、世界経済との分業関係も拡大した。そうした内外経済関係の有機的結合をさらにダイナミックに進め、なおかつ国民経済の大局的視点に基づく産業発展計画を遂行しようとして、中国政府が90年代になって打ち出したのは、自動車産業政策である。

その政策の着眼点は、分散立地の国営マンモス企業を集約化させ、モータリゼーション社会に対応できる支柱産業の形成を促すと同時に、多国籍企業との合弁提携によって GATT、WTO 加盟後、国際競争力のある国内生産力基盤の増強を図ることにある。このような中国の意図を見越しながら、多国籍企業は新興市場の取込みにメリットを見出して、VW、Peugeot S.A に代表される欧州系企業の先行投資拡大戦略の展開にみられるように、積極的にアジアシフトさせていく動向をみせている。しかも、その具体的生産拠点の展開過程において、東南アジア・インドとの地域分業の構想が明確に出ており、広い意味で21世紀に向けたグローバルな自動車産業の再編局面の前段階とみなされる。

一方、中国の経済体制の固有な構造特性から、地域経済権限拡張と地域間格差を背景に地方と

中央と駆け引きも著しく激化し、しばしば多国籍自動車産業の立地展開にも大きな影響を及ぼしている。鄧小平後の中央権力体制の再編ベクトルは依然として明確になっていないなか、今後とも中央政府の産業政策と地方政府の独自な地域政策との協調、修正を繰り返しながら、多国籍企業のアジアシフト戦略が差し込むような形で、最終的には中国独自の自動車産業が形成されることになると思われる。

こうした状況を踏まえつつ、敢えて問題提起するならば、一つは自動車の後発国であるがゆえに、東南アジアと同様、交通公害・排気・廃車による環境公害の対策を、より広い地域協力の形で中国政府がイニシアチブをとりながら早急に講じる必要がある。場合によって、多国籍自動車企業の参加を介してA P E Cのような地域経済協議の場で共通議題にするという考え方も決して必要ではない。何しろ、多国籍企業にとって、アジアは21世紀の主戦場であり、またアジアの自動車後発国にとっては自動車産業こそが成長産業、未来の支柱産業だからである。

二つ目の問題は、やや中国国内の視点に限定されるが、即ちせっき自動車産業という裾野の広いリーディング・イダストリーを育成する方針を固めたのだから、すでに中国の工業生産の4割以上を占める農村郷鎮企業の構造転換に活かして、より技術力のある地場産業・産地の育成を併せて進める必要があろう。これまでの自動車産業政策の推移からみて、既存国营工場の活性化と集約化のみが中心課題で、より産業変動論に基づいた競争的市場形成の視点は乏しい。

ともかくして、世界自動車産業の再編動向が明確になってきつつあるなか、21世紀最大の成長市場と見込まれている中国の自動車産業政策の展開は、中国の国民経済の構造転換、またインドや東南アジアを含めたアジア広域的市場経済の進行をみる上でも、たいへん有意義なことで、今後の注目に値する。



註と文献

- 1) 具体的には三菱自工、トヨタ、日産が推進しているアセアン地域間部品スキームの進展がみられる。
- 2) スズキに続いて、三菱自工の現地生産も96年から予定されている。
- 3) この点については、国連工業開発機関東京投資促進事務所長の和泉 武氏の教示による。
- 4) 外製比率は完成車価格に占める外注部品の仕入価格の比率を表す。
- 5) 実際のところ、中国海関（税関）当局の発表によれば、沿海地域と雲南国境地帯では密輸車の数量も年々増えつつ、10万台以上という正規の通関数量に匹敵する。
- 6) 1980年代の政府財政投資の構成については、小作「中国の経済改革と工業配置」（経済地理学年報、第38巻、第1号、1992年）にて詳しく紹介している。
- 7) 集約化の動向については、丸山 知雄（1994）「21世紀へ向かう中国の自動車産業」アジ研ワールド・トレンド、創刊号、1995年4月、を参照されたい。
- 8) すでに乗用車の関税については、1994年から従来の180%を120%に引き下げているが、WTOとしては35～50%を適性とみている。
- 9) もちろん、ウェーノンの他に、ハイマーやヘライナーに代表される産業組織論もあるが、プロダクト・アイクル理論の有効性に代わるものではない。

（1995. 9. 14 受理）